

Multitarea en el trabajo: ¿obtienen las empresas lo que pagan?

Recompensar una sola dimensión del rendimiento puede hacer que los empleados ignoren otras dimensiones

DISCURSO DE ASCENSOR

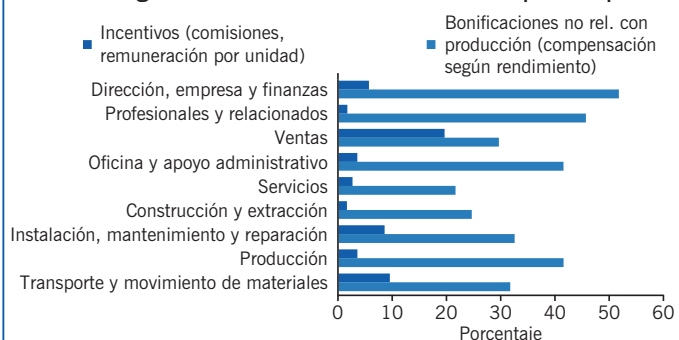
Para que los intereses de los empleados se alineen con los objetivos de las empresas, a menudo estas basan los salarios en el rendimiento; pero diseñar un plan de compensación así es difícil porque el rendimiento tiene muchas facetas. Por ejemplo, un comercial debería recibir incentivos para vender el producto de la empresa, pero centrarse en las ventas y no recompensar al comercial por la calidad del producto o el servicio al cliente puede reducir las ventas en el futuro. Para solucionar este problema, las empresas a menudo añaden más métricas que evalúen a sus empleados, a quienes puede resultar difícil entender planes de compensación complejos.

HALLAZGOS CLAVE

Pros

- + El salario según el rendimiento puede aumentar la productividad.
- + Los empleados ajustan su conducta en respuesta al mayor número de métricas de rendimiento porque ya no reciben incentivos por centrarse en solo unas pocas tareas mensurables y recompensadas.
- + Los planes de incentivos no lineales atraen a empleados muy motivados.
- + Con los planes de incentivos no lineales, los empleados menos productivos se motivan para llegar a los niveles de productividad de sus compañeros más productivos.
- + El personal con experiencia sabrá mejor cómo responder a múltiples métricas de rendimiento.

Salario según el rendimiento en los EE. UU. por ocupación



Fuente: Gittleman, M., y B. Pierce. «How prevalent is performance-related pay in the United States? Current incidence and recent trends». *National Institute Economic Review* 226:1 (2013); Tabla 1.

I Z A
World of Labor

Contras

- Ante la ausencia de una amplia gama de métricas, los empleados solo se centrarán en tareas que se recompensen a costa de otras tareas que también pueden ser importantes para la empresa.
- Los empleados pueden intentar «aprovecharse» del sistema en busca de recompensas, lo que le puede salir caro a la empresa.
- Añadir más métricas de rendimiento puede hacer que el sistema de recompensas sea demasiado complicado para que lo entiendan los empleados.
- Cuando se usan evaluaciones de rendimiento subjetivas para recompensar tareas difíciles de medir, la empresa puede contraer gastos importantes para gestionar el proceso.
- Cuando se usan varias métricas de rendimiento, las empresas contraen gastos en el proceso para determinar el peso adecuado de cada métrica.

MENSAJE PRINCIPAL DE LOS AUTORES

Los planes de salario según rendimiento deben recompensar todas las dimensiones del rendimiento. Si la empresa solo mide y recompensa un subgrupo de dimensiones, los empleados dedicarán sus esfuerzos a aquellas que se recompensan e ignorarán las demás. Es más probable que este problema de «multitarea» surja en «puestos de conocimiento», que dan más énfasis a tareas «no rutinarias» para solucionar problemas (por ej., directivos, ingenieros de software, abogados, médicos y académicos). Pero si las empresas diseñan planes de compensación más exhaustivos, se necesitarán programas de formación para que los empleados entiendan las métricas y cómo las afecta su conducta.